

Der Weg zur Service-

**DIENST-
LEISTUNGEN:**
Europäische
Unternehmen
entwickeln
nicht genug
innovative
Services.
Grund dafür ist
meist ein zu
wenig durchdachter
Innovationsprozess.
Wer ein attraktives
Angebot kreieren will, muss seine
Ideen systematisch bewerten und
die Kunden kontinuierlich einbinden.

Von Oliver Gassmann und Lorenz Keller

Tankstellen sind zu 24-Stunden-Läden geworden, einige Softwareproduzenten betreuen für ihre Kunden die gesamte Informationstechnik (IT), und immer mehr Telekommunikationsfirmen wandeln sich zu Medienunternehmen. Unternehmen im OECD-Raum erwirtschaften heute durchschnittlich 67 Prozent ihres Umsatzes mit Dienstleistungen, mit Produkten dagegen nur 33 Prozent. Bei vielen Führungskräften, die über Investitionen entscheiden, hat sich diese Erkenntnis offenbar noch nicht herumgesprochen: Sie wenden für das Entwickeln neuer Serviceangebote im Durchschnitt nur 19 Prozent der gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben (F&E) auf; der Löwenanteil der Mittel fließt in die Planung neuer Produkte. Besonders ausgeprägt ist dieses Ungleichgewicht in der Servicewüste Deutschland: Dort wandern nur 4 Prozent des

F&E-Budgets in die Entwicklung neuer Dienstleistungen.

Dieses Missverhältnis ist gefährlich: In vielen Branchen sinken die Margen, und Produkte werden immer auswechselbarer. Ein gnadenloser Kostenwettbewerb und geringe Umsatzrenditen sind die Folge. Immerhin 70 Prozent der Führungskräfte in Industrieunternehmen sind sich dieses Problems bewusst, wie unsere Forschungsergebnisse zeigen. Die Manager halten neue Dienstleistungen für wichtig, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Mehr als die Hälfte der von uns Befragten schätzt die Profitabilität von Dienstleistungen höher ein als die des klassischen Produktgeschäfts. Und tatsächlich liegen die Umsatzrenditen von Industrieunternehmen, die in größerem Umfang produktbegleitende Services anbieten, deutlich höher als die vergleichbarer Firmen mit geringem Serviceanteil.

So erzielt das weltweit tätige Aufzugunternehmen Schindler heute mehr als die Hälfte seines Umsatzes mit langfristigen Serviceverträgen. Schon in den 80er Jahren begann die Schweizer Firma sich von einem lokalen Aufzughersteller in einen globalen Dienstleistungsanbieter zu verwandeln. Im Jahr 2003 waren 28 000 Schindler-Mitarbeiter, das sind 60 Prozent der Belegschaft, im Service tätig. Der Geschäftsbereich erzielt rund 80 Prozent des Gewinns.

Trotz einiger Positivbeispiele entwickeln die meisten Firmen immer noch nicht systematisch und strukturiert Dienstleistungsangebote. Wie aber sollten sie vorgehen? Das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen ist dieser Frage nachgegangen. In einem Benchmarking-Projekt analysierten wir bei 14 Firmen systematisch die Effizienz des Innovationsprozesses für Dienstleistungen. Wir versuchten zunächst, Defizite bei der Serviceentwicklung

aufzudecken. In einem zweiten Schritt erarbeiten wir eine Methode, die Firmen hilft, Fehler bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen zu vermeiden. Anhand der Erfahrungen besonders erfolgreicher Unternehmen schlagen wir Instrumente vor, mit denen Manager den Innovationsprozess von der ersten Idee bis zur Markteinführung erfolgreich gestalten und mit denen sie die knappen Ressourcen wirkungsvoll einsetzen können.

Von den 14 Teilnehmern waren die eine Hälfte Industrieunternehmen oder Firmen aus industrienahen Branchen: neben IBM, Infineon und Siemens auch das schweizerische Energieunternehmen Atel, der Befestigungstechnik-Spezialist Hilti, der Schweizer Verpackungskonzern SIG und der Telekommunikationsanbieter Sunrise. Die andere Hälfte bildeten Finanzdienstleister: Credit Suisse, die Migrosbank, die Münchener Rück, die schweizerische National Versicherung, die Neue Aargauer Bank, die schweizerische Raiffeisenbank und die Zürcher Kantonalbank.

Vorsprung durch Services

Sich verstärkt in neuen Services zu engagieren bringt erhebliche Vorteile. Dienstleistungsexperten etablieren sich als ständige Begleiter des Kunden. Dieser intensive Kontakt stärkt die emotionale Bindung an das Unternehmen. Wer ständig mit seinen Kunden in Kontakt ist, erkennt, welche Probleme und Bedürfnisse sie heute haben und welche in der Zukunft auftreten könnten. So lassen sich schneller und flexibler neue Services entwickeln, die Umsatz und Rendite generieren.

In den 90er Jahren haben Konzerne wie IBM, DaimlerChrysler, Siemens, BASF und Bayer begonnen, eigene Dienstleistungszentren, so genannte Shared Services, aufzubauen, deren Kunden alle internen Abteilungen waren. Zum Beispiel musste nicht mehr jeder einzelne Geschäftsbereich seinen eigenen EDV-Support bereitstellen. Damit

OLIVER GASSMANN

ist Professor für Innovationsmanagement und Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (ITEM-HSG). Zuvor leitete er als Vice President Technology Management die Konzernforschung des Aufzugherstellers Schindler.

LORENZ KELLER

arbeitet als Projektleiter in der Unternehmensentwicklung der Schweizer Privatbank Julius Bär. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am ITEM-HSG sowie interner Unternehmensberater bei der Credit Suisse.

KOMPAKT

Mit den richtigen Dienstleistungen können Unternehmen meist einen nachhaltigeren Wettbewerbsvorteil erzielen als mit dem klassischen Produktgeschäft. Trotzdem lässt der Markterfolg vieler neuer Services zu wünschen übrig.

Defizite: Viele Unternehmen haben es noch nicht geschafft, die Effizienz der industriellen Produktentwicklung auf den Bereich Dienstleistungen zu übertragen. Sie holen zu wenig Feedback von ihren Kunden ein und sortieren minderwertige Ideen nicht konsequent genug aus.

Lösung: Ein dreistufiger Ansatz von der Definitions- über die Entwicklungs- bis zur Markteinführungsphase hilft, das Richtige zur richtigen Zeit zu tun. Die Autoren beschreiben zu jedem Schritt die passenden Instrumente und belegen ihre Empfehlungen mit Beispielen aus der Praxis.

ließen sich die Kosten reduzieren, und die Effizienz konnte erhöht werden. Diese übergreifenden Abteilungen waren eigene Profit-Center. Siemens Business Services und IBM Global Services gelang es, durch konsequenten Kundenfokus profitable neue Dienstleistungen, zum Beispiel eine eigene Beratungsgesellschaft, zu entwickeln und später erfolgreich extern zu vermarkten.

IBM klassifiziert sein Angebot heute in vier Kategorien: Standardprodukte wie Hard- und Software bringen vergleichsweise geringe Margen und ermöglichen kaum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Die zweite Kategorie, individuelle Dienstleistungen wie Beratung in Fragen der Datensicherheit, bringt etwas höhere Margen. Diese Services sind auch für die Konkurrenz schwieriger nachzuahmen. Kategorie Nummer drei sind Lösungen für ganze Geschäftsprozesse, wie etwa die IT-gestützte Logistik des Kunden. An der Spitze des Angebots steht schließlich der Entwurf wegweisender visionärer Konzepte.

Steiniger Weg

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung erfolgreicher und nicht imitierbarer Dienstleistungen sind schwieriger als bei der Produkt-

entwicklung. Denn Services lassen sich in Europa bisher nur beschränkt patentrechtlich schützen. Diesen Nachteil können Unternehmen nur ausgleichen, indem sie es der Konkurrenz so schwer wie möglich machen aufzuholen. Je mehr die eigenen innovativen Dienstleistungen auf dem Markt reüssieren, desto höher ist die Hürde für die Wettbewerber. Wir haben uns daher die Vorgänge in Unternehmen näher angesehen, um herauszufinden, wie solche attraktiven Innovationen entstehen – oder auch nicht. Im Rahmen unseres Projekts haben wir drei Defizite entdeckt, die im Zusammenhang mit dem Schaffen von Dienstleistungen immer wieder auftreten.

Defizit 1: Der Innovationsprozess läuft nicht systematisch ab

Dienstleistungen zu erarbeiten ist nicht einfach. Im Gegensatz zu Produkten kann ein Manager Services nicht in die Hand nehmen und prüfen. Häufig stammen die angewandten Methoden aus der Produktentwicklung und sind wenig geeignet, Serviceprozesse zu definieren, vernünftige Leistungspakete zu entwerfen und die Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Nur wenige Firmen wenden einen speziellen Innovationsprozess für ihre Services an, der von der Ideensuche bis zur Markteinführung die wichtigsten Aufgaben und Akteure festlegt und die nötigen Instrumente bereitstellt. Kommunizieren die einzelnen Abteilun-

gen nicht ausreichend darüber, was technisch möglich ist, in welchem Zeitrahmen ein Projekt beendet sein soll und welche Beteiligten für welche Aufgaben zuständig sind, kann es zu teuren Irrwegen kommen, wie das Beispiel des Lkw-Maut-Projekts von Toll Collect in Deutschland gezeigt hat. Oft vergessen die Entwickler, die Kundenbedürfnisse in jeder Phase zu berücksichtigen.

Probleme entstehen auch, wenn die neuen Dienstleistungsangebote nur unzureichend modularisiert sind. Der Nachteil: Die Angebote sind zu sehr auf einzelne Kunden zugeschnitten und lassen sich nur mit hohem Aufwand zu verschiedenen standardisierten Leistungsangeboten schnüren. Statt zur Ertragsquelle mutiert der Service dann zum Kostentreiber. Ähnliche Konsequenzen hat es, wenn das Management eines Unternehmens die Schulung der Mitarbeiter oder die Kapazitäts- oder Ressourcenplanung vernachlässigt. Dann müssen Kunden lange Wartezeiten in Kauf nehmen, ihre Anfragen werden nicht beantwortet, oder die Servicemitarbeiter sind überfordert.

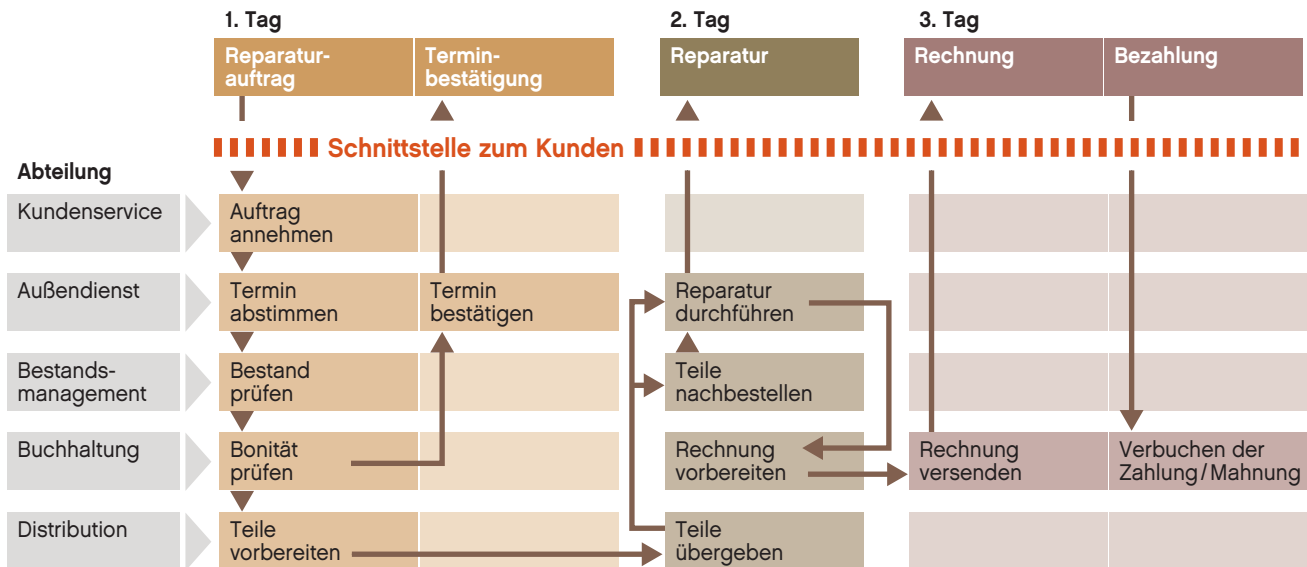
Defizit 2: Der Kunde darf zu wenig mitreden

Die Bedürfnisse der Zielgruppe sind entscheidend für Unternehmen, die neue Services erfolgreich entwickeln und im Markt einführen wollen. Das klingt selbstverständlich. Wie wir herausfanden,



Aufgaben vor und hinter den Kulissen

Während der Entwicklungsphase verlieren Servicemanager schnell den Überblick, welche Mitarbeiter und Abteilungen zu welchem Zeitpunkt etwas beisteuern. Ein Ablaufplan (Blueprint) hilft, die Aktivitäten zu koordinieren, hier gezeigt anhand eines Reparaturauftrags des Verpackungskonzerns SIG. Ausgehend von der Schnittstelle zum Kunden, werden alle weiteren Aufgaben definiert.



lassen sich die Innovateure aber allzu oft von vermeintlich allgemein gültigen Erkenntnissen leiten, statt fundierte Marktforschung zu betreiben. (Jeder weiß, was der Kunde will, aber keiner hat ihn gefragt.) Woran liegt es, dass der Kunde so wenig Gehör findet?

Viele Unternehmen nutzen ihre Verkaufsorganisation und ihre Reklamationsstellen nicht, um diese Frage erschöpfend zu beantworten: Sie erheben und analysieren das Feedback der Abnehmer nur unsystematisch. So mussten zahlreiche internetbasierte Services, wie die Hypothekenbank der Credit Suisse und das Finanzportal der Rentenanstalt Swisslife, eingestellt werden. Hätten die Verantwortlichen die europäischen Kunden befragt, statt nur die Möglichkeiten der Technik auszuschöpfen, so wäre vermutlich herausgekommen, dass Deutsche und Schweizer Immobilien ungern über das Internet finanzieren wollen. Finden Sie also heraus, welche Probleme Kunden wirklich haben und was sie von Innovationen erwarten.

Eine Untersuchung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) bei deutschen Banken und Versicherungen aus dem Jahr 2002 enthüllt ein weiteres Manko: Hauptquellen für neue Ideen in diesen Branchen sind Wettbewerber

und Berater – nicht die eigenen Kunden. Da Unternehmen der gleichen Branche ihre Aufträge meist an dieselben Berater vergeben, hat das gravierende Folgen für die Art der Leistung: Die Angebote unterscheiden sich kaum noch voneinander und können somit auch nicht zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Defizit 3: Schlechte Ideen werden nicht konsequent aussortiert

Zahlreiche Industriefirmen, aber auch klassische Dienstleister haben die Chancen erkannt, die ihnen innovative Services bieten, und daraufhin eine Vielzahl solcher Angebote entwickelt. Entscheidend wäre es nun, die Spreu vom Weizen zu trennen. Viele Manager bewerten die Vorschläge im gesamten Innovationsprozess aber nur ein einziges Mal: Sie sortieren nur in der Frühphase der Entwicklung wenig Erfolg versprechende Ideen aus. So entstehen unfokussierte Leistungsprogramme mit unzähligen Varianten, die zum Teil ähnliche Bedürfnisse abdecken. Schnell wird das Angebot unübersichtlich und ist schwer zu steuern. Die Kosten steigen. Viele der neu geschaffenen Dienstleistungen bringen zudem nicht die erhofften Erträge, weil der Kunde mit diesen Ser-

vices nichts anfangen kann. Nur wer Ideen kontinuierlich bewertet, kann herausfinden, welche weiterverfolgt werden sollten.

Um die erfolgversprechendsten Ideen auszuwählen, muss das Management sich über seine strategischen Ziele und die wichtigsten Kundenbedürfnisse im Klaren sein. Es muss wissen, welche Märkte die Firma besetzt hat und wo neue Angebote nötig sind. Vieles geht auch schief, weil die Auswahlgremien mit den falschen Personen besetzt sind. Controller sind häufiger vertreten als Kundenberater oder gar „echte“ Kunden. Die Folge: Das Gremium muss auf der Basis eher ungeeigneter Finanzkennzahlen über neue Services entscheiden.

Den Prozess strukturieren

Der Entwicklungsprozess für Services gliedert sich in drei Phasen (siehe Abbildung Seite 51): Sie müssen die Anforderungen *definieren*, Ideen *entwickeln* und diese in den Markt *einführen*. Jede dieser Phasen umfasst spezifische Aufgaben, für deren Lösung sich bestimmte Instrumente eignen. Die Rolle des Kunden wandelt sich im Laufe des Innovationsprozesses. Während er in der Definitionsphase Ideen liefert und Anforderungen

formuliert, wird er in der Entwicklungsphase zum Mitgestalter und Tester, in der Markteinführungsphase tritt er schließlich als Leistungsempfänger und Abnehmer auf. Auch die Stoßrichtung der Innovationsbemühungen ändert sich. Zu Beginn kommt es darauf an, möglichst viele qualitativ gute und geeignete Dienstleistungen zu einem realistischen Preis zusammenzustellen (Effektivität), kurz vor der Markteinführung ist das entscheidende Kriterium, dass sich das neue Angebot für den Anbieter auch rechnet (Effizienz).

Definieren

Was wollen Sie entwickeln und für welche Zielgruppe? So lauten die Schlüsselfragen in der ersten Phase. Es geht darum, Serviceideen mit großem Marktpotenzial zu finden und zu beschreiben. Sie müssen zudem formulieren, welchen Kundenanforderungen diese genügen sollen.

Für die Bewältigung dieser Aufgaben gibt es verschiedene Instrumente. Um nicht nur Bestehendes zu verbessern, sondern auch echte Innovationen zu generieren, bietet sich an, *Zukunftsszenarien* zu erstellen und Trendanalysen durchzuführen. Siemens Business Services ermittelte mit seinem Programm „Picture of the future“ zum Beispiel mögliche Servicetrends der nächsten

zehn Jahre. Dazu haben die Forscher zunächst Technikrends extrapoliert: So ist heute bekannt, dass sich die Leistungsfähigkeit von Computern alle 18 Monate verdoppelt. Dies lässt sich problemlos in die Zukunft fortschreiben – unter der Annahme, dass die Rahmenbedingungen gleich bleiben. Diese Trends kombinierten die Siemens-Forscher mit langfristigen gesellschaftlichen Entwicklungen, etwa der wachsenden Mobilität der Erwerbstätigen. Zusätzlich flossen Unternehmenstrends in die Betrachtung mit ein, beispielsweise, dass Firmen immer mehr Dienstleistungen

und europaweit Marktanteile gewonnen. Das Unternehmen berät zum Beispiel Firmenkunden, wie sie bei der Produktion Strom sparen können.

Auch Anbieter komplementärer Dienstleistungen, die nicht in Konkurrenz zum eigenen Angebot stehen, können wertvolles Know-how beisteuern. Die Credit Suisse Financial Services zum Beispiel arbeitete mit auf Erbrecht spezialisierten Anwälten zusammen, um ein Angebot zur Nachfolgeplanung bei mittelständischen Unternehmen zu entwickeln. In einem Partner-Workshop diskutierten die Juristen mit den Beteiligten aus

Ideen bewerten und Ressourcen zuteilen

Damit Servicemanager Geld nicht an der falschen Stelle verschwenden, sollten sie sich besonders intensiv und konsequent mit der Bewertung der vorliegenden Serviceideen auseinandersetzen. Wir haben Instrumente herausgearbeitet, die Firmen einsetzen können, um die richtige Auswahl zu treffen.

Phase des Innovationsprozesses	Definieren	Entwickeln	Einführen
Ziele der Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • unbrauchbare Ideen aussortieren • Ideen mit Potenzial weiterverfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaften anpassen • unrentable Projekte abrechnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefundene Services optimieren und erweitern
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Portfolioanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • prognostische Rentabilitätsrechnung • Nutzwertanalyse • Argumentationsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling anhand von Marktdaten

in andere Länder verlagern. Dann stellten sich die Entwickler die Frage: Was muss ich heute tun, wenn ich für das entwickelte Szenario Dienstleistungen anbieten will? Sie betrachteten die künftige Dienstleistung und gingen dann rückwärts bis zum heutigen Tag; auf diese Weise konnten sie Schritt für Schritt die nötigen Maßnahmen in so genannten Roadmaps festschreiben.

Das schweizerische Energieunternehmen Atel bringt in *Entwicklungs-Workshops* Kundenberater, Informatiker und die für Schlüsselkunden verantwortlichen Manager zusammen – also Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten, aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen des Unternehmens. Diese gemischte Gruppe befasst sich dann mit den vorhandenen Kundensegmenten. Daraus ergeben sich Möglichkeiten, neue Probleme spezifischer Zielgruppen zu entdecken und zu lösen. Atel hat sich so durch neue Dienstleistungen im Energiemarkt von den Wettbewerbern differenzieren können

dem Credit-Suisse-Management, welche rechtlichen und finanziellen Probleme bei der Unternehmensnachfolge auftreten. In einem nächsten Schritt erarbeiteten beide Partner neue Angebote und definierten, was sie jeweils beitragen können, um für alle Anfragen des Kunden ein Leistungsangebot parat zu haben.

In den meisten Branchen verändern sich die Kundenwünsche im Laufe der Zeit. Berater und Produktmanager der Neuen Aargauer Bank nutzen darum *Lebenszyklus-Analysen*, um die finanziellen Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen (etwa Vermögensaufbau in jungen Jahren, Finanzierung von Wohneigentum nach dem Einstieg ins Berufsleben, sichere Anlageformen kurz vor der Rente) zu erfassen. Aus diesen Anforderungen entwickeln die Finanzexperten differenzierte Servicepakete, die die Bedürfnisse in der entsprechenden Lebenssituation optimal befriedigen sollen.

Eine weitere Möglichkeit ist, das Gespräch mit Kunden zu suchen, besonders mit jenen, die zu-

künftige Bedürfnisse frühzeitig artikulieren können. Hilti, Spezialist für Befestigungstechnik, lädt diese so genannten *Lead User* regelmäßig zu Treffen ein. Dort entwickeln sie neue Serviceideen, geben Feedback zu ersten Prototypen und diskutieren neue Anwendungsfelder für bestehende Dienstleistungen in anderen Branchen. Diese Methode hat die Hilti-Führung auf die Idee gebracht, das Flottenmanagement aus der Automobilbranche zu übernehmen, für das eigene Geschäft anzupassen und eine entsprechende Dienstleistung für Bohrhämmer auf dem Bau anzubieten.

Entwickeln

Wer erstellt das in der Definitionsphase ermittelte Leistungsangebot und welche Mittel sollen dafür eingesetzt werden? In dieser Phase müssen die Beteiligten genau abgrenzen, was zum Leistungspaket gehört und was nicht. Sie sollten die nächsten Schritte klären, etwa welche Software für das Angebot nötig ist, und die Mitarbeiter für ihre neuen Aufgaben ausbilden.

Das Leistungspaket muss die *Module* beschreiben, aus denen sich das Angebot für den Kunden zusammensetzt. Kernmodule sollten ein Bedürfnis des Kunden ausreichend abdecken und sich als eigenständige Leistung anbieten lassen. In der Aufzugindustrie wären solche Kernmodule das regelmäßige Schmieren und Ölen der Aufzugseile sowie der Sicherheitscheck der Aufzüge. Zusatzmodule dienen als Erweiterung. So bieten Firmen wie Schindler, Otis oder Thyssen den Kunden eine Verfügbarkeitsgarantie für ihre Anlagen an sowie eine Komplettwartung.

Nützlich kann es auch sein, in einer Art Matrix genau festzulegen, wer welche Rolle im Entwicklungsprozess einnimmt und welche Teilschritte bis zu bestimmten Terminen erledigt sein müssen. Solche Pläne (Blueprints) setzt zum Beispiel der Verpackungskonzern SIG ein. Ausgangspunkt für das Erstellen eines neuen Blueprints sind die Leistungen, die der Kunde direkt wahrnimmt. Im ersten Schritt werden alle notwendigen Aufgaben definiert. Bei der Serviceleistung „Reparatur“ lassen sich ausgehend von der Kundenebene (Reparaturauftrag erteilen) über den Service (Auftrag entgegennehmen), den Außendienst (Termine, Reparatur), das Bestandsmanagement (Ersatzteile) bis hin zur Buchhaltung (Zahlungseingang) alle mit dem Vorgang verbundenen Schritte festlegen und später verfolgen (siehe Abbildung Seite 52). In Schritt zwei werden dann die Qualitätsanforderungen festgelegt. Diese müssen besonders hoch sein bei all jenen Aktivitäten, die den Kunden direkt betreffen. In einem dritten Schritt

verteilen die betroffenen Servicemanager die Einzelaufgaben an die jeweiligen Mitarbeiter und unterziehen das System einem Test.

Am Ende der Entwicklungsphase ist es sinnvoll, einen *Prototypen* zu erstellen und ihn ausgewählten Kunden zu präsentieren. Wie das funktioniert, illustriert das Beispiel der Neuen Aargauer Bank, ein Schweizer Institut, das hauptsächlich Kleinsparer betreut. Dort war ein neues Produkt geplant: Auch die Kunden mit kleineren Depots sollten eine detaillierte Vermögensanalyse mit IT-Unterstützung erhalten können, wie sie eigentlich nur bei vermögenden Kunden von Privatbanken üblich ist. Der Prototyp dieser Dienstleistung war das Datenblatt einer Tabellenkalkulation, das etwa 80 Prozent der relevanten Daten erfassen und verarbeiten konnte. Interessierte Kunden bekamen das Angebot kostenlos und durften in der Filiale mit einem Berater zusammen die Daten

Mit Blueprints können Führungskräfte festlegen, welche Abteilungen zu welchem Zeitpunkt Leistungen beisteuern müssen.

erheben. Im Hintergrund werteten weitere Mitarbeiter die Daten des Kunden manuell aus, um die Ergebnisse der Computerberechnung zu überprüfen und fehlende Analysen ad hoc durchzuführen. Wichtig ist es, einen Kunden mit dem Prototypen nicht allein zu lassen, sondern seine Fragen und Probleme genau zu erfassen, um das Angebot modifizieren zu können.

Einführen

Wo wird der Kunde die neue Leistung vorfinden und zu welchem Zeitpunkt? Solche eher organisatorischen Fragen und die Feinsteuerung des Angebots stehen im Mittelpunkt der Markteinführung. Wir bezeichnen diesen letzten Schritt im Entwicklungsprozess auch als Service-Multiplikation, um ihn von der industriellen Produktinnovation abzuheben. Denn bei Dienstleistungen ist es viel schwieriger als bei Produkten, zu jeder Zeit an verschiedenen Orten das gleiche Angebot in der gleichen Qualität zu gewährleisten.

Oft zeigen sich Schwachstellen erst, wenn mehrere Kunden die Dienstleistung gleichzeitig nachfragen. Etwa ob genügend Kundenberater vorhanden sind oder ob die IT-Systeme den neuen Anforderungen gewachsen sind. Um das Risiko eines Flops zu reduzieren, probiert die Credit Suisse neue Services im Rahmen eines Feldversuchs auf einem Testmarkt aus. Wer Dienstleis-

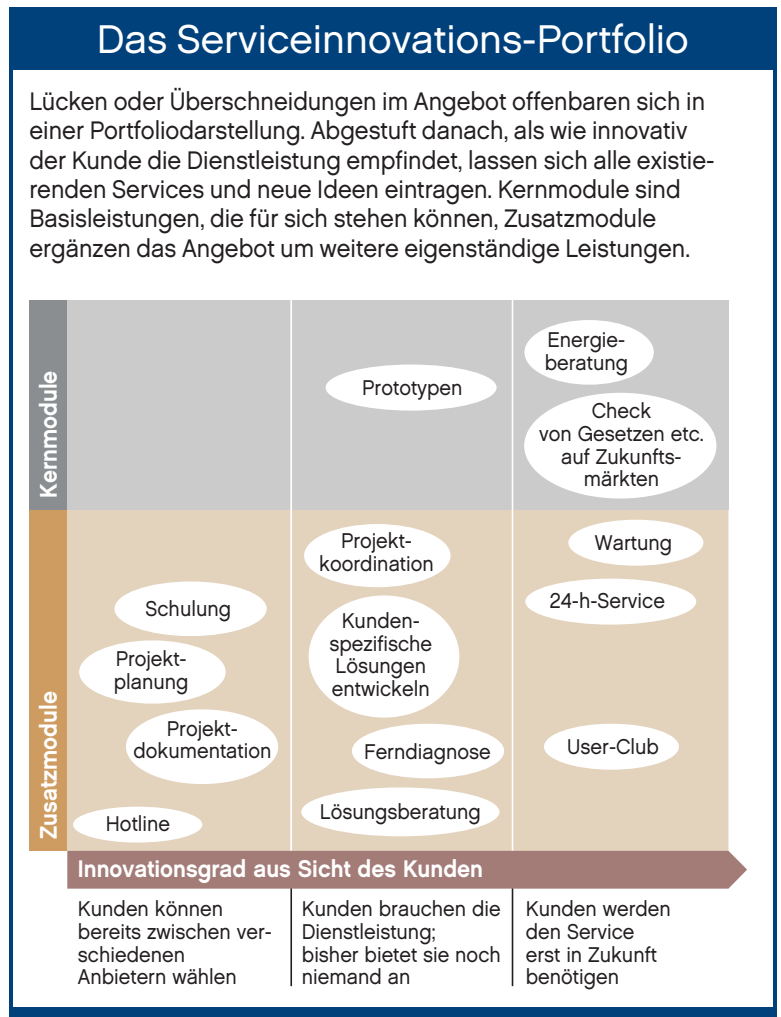
tungen anbieten will, die mit hohem Kapital- oder Personalaufwand verbunden sind, etwa eine medizinische Ferndiagnose in eigens dafür eingerichteten Zentren, sollte der letzten Phase besondere Aufmerksamkeit widmen. Noch lassen sich Defizite ohne große Kosten ausbügeln.

Mit der Markteinführung wird der Kunde endgültig vom Ko-Entwickler zum Empfänger der Leistung. Dennoch liefern systematische direkte *Kundenbefragungen* bei Hilti auch zu diesem Zeitpunkt noch wertvolle Hinweise, wie Details des Angebots verbessert werden können. Ausgewählte Kunden nehmen an *Optimierungs-Workshops* teil und diskutieren mit dem Entwicklungsteam über Verbesserungen.

Ressourcen richtig verteilen

Weil Kapital und Personal für Innovationsaktivitäten in Unternehmen stets knapp sind, ist es von zentraler Bedeutung, nur Entwicklungsprojekte mit Potenzial weiterzuverfolgen. Dazu ist es notwendig, alle Ideen über den gesamten Prozess hinweg zu bewerten. Und zwar nicht nur, wenn jede der drei beschriebenen Phasen beendet ist, sondern kontinuierlich. Auch für die Bewertung konnten wir mit Hilfe unserer Studie geeignete Instrumente identifizieren. Diese liefern Führungskräften eine gute Entscheidungsgrundlage, um die richtigen Projekte auswählen zu können (siehe Abbildung Seite 54). Als Erstes geht es darum, eine Grobselektion vorzunehmen. Sortieren Sie Services aus, die grundlegende Anforderungen nicht erfüllen. Eine pragmatische *Checkliste* mit Ja/Nein-Fragen schafft Klarheit darüber, ob eine Idee in die Gesamtstrategie des Unternehmens passt und ob sie mit existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen vereinbar ist. Das Angebot eines Händlers, einmal pro Monat nachts einkaufen zu können, würde zum Beispiel in den meisten europäischen Ländern am Ladenschlussgesetz scheitern.

Um in der Definitions- und in der Entwicklungsphase zu sehen, wie neue Ideen zum bestehenden Dienstleistungsangebot passen, ist die *Portfolioanalyse* hilfreich (siehe Abbildung oben). Servicemanager können mit Hilfe dieses Instruments erkennen, wie die Kunden den Innovationsgrad der bereits angebotenen Dienstleistungen beurteilen. Und sie können auch feststellen, welche dieser Services Kernmodule beziehungsweise Zusatzmodule sind. Führungskräfte erfahren so, wo sie dringend eine Innovationsoffensive starten müssen und wo bereits ein genügend großes Angebot besteht. Um sich mittel- und langfristig von der Konkurrenz zu differenzieren, sollten Firmen



immer eine volle Pipeline an Zukunftsdienstleistungen haben. Nachahmer dagegen sollten sich eher auf die Kostenführerschaft und Perfektionierung bestehender Services konzentrieren.

Rentabilitätsrechnungen sind in der Definitionsphase nicht sinnvoll, weil viele Informationen zur Berechnung der Kosten und Erlöse noch fehlen. In der Entwicklungsphase dagegen kann die Prognose des Kapitalwerts eines geplanten Services als wichtige Entscheidungsgröße dienen. So weisen die Manager der Schweizer Privatbank Julius Bär den Kapitalwert für alle ihre Projekte aus und überwachen diese Investitionskosten über die gesamte Entwicklungszeit hinweg. Wenn das Angebot auf den Markt kommt, geht die Bewertung weiter: In den ersten Jahren nach der Einführung der neuen Dienstleistung findet intensives *Controlling auf der Basis von Marktdaten* statt. Die wichtigsten Größen sind Umsatzentwicklung, Kosten-Umsatz-Verhältnis und Kundenzufriedenheit.

Bei *Nutzwertanalysen*, wie IBM sie einsetzt, bewerten Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen unabhängig voneinander den Service anhand harter quantitativer Kriterien wie Kostenkennzahlen, ökologische Kennzahlen (Emissionswerte), finanzielle Risiken (Zinsentwicklung) und vergleichen anschließend ihre Urteile. Die Gegenüberstellung unterschiedlicher Aussagen von Bewertern aus dem Vertrieb, aus der Strategieabteilung und aus dem Controlling kann gerade in der Entwicklungsphase interessante Ergebnisse liefern. So hat die Methode bei IBM schon oft zu

Die Portfoliodarstellung unterstützt Manager dabei, Lücken im Angebot zu erkennen und Überschneidungen zu entdecken.

gravierenden Veränderungen und auch zum Abbruch von Entwicklungsprojekten geführt.

Zu einer rein qualitativen Beurteilung verhelfen *Argumentationsbilanzen*. Die Projektverantwortlichen stellen grundlegende Vor- und Nachteile eines geplanten Services gegenüber. Dabei kristallisieren sich meist die positiven und negativen Extreme heraus: Das liefert zum einen Argumente, den Service in der Werbung anzupreisen, aber auch Anhaltspunkte zu Risiken, die man noch in den Griff bekommen muss. So ist bei einem Vertragsabschluss über das Internet – zum Beispiel bei einem Kreditvertrag – ein offensichtliches Verkaufsargument der im Vergleich zur Konkurrenz deutlich niedrigere Zins. Das grundsätzliche Risiko besteht darin, dass die im Netz genannten Konditionen beim Abschluss möglicherweise nicht aktuell sind. Um einen Regressanspruch aufgrund fehlerhafter Angaben zu vermeiden, können die Entwickler eine spezielle Klausel (Disclaimer) auf die Seite stellen.

Fazit

Ryanair-Chef Michael O'Leary gab uns auf die Frage, welches Leistungsangebot Fluggesellschaften ihren Kunden künftig bieten wollen, nur eine Antwort: niedrige Preise. Sein heutiger Erfolg gibt ihm Recht, aber wie lange hält dieser noch an? Kostenführerschaft ist in Zeiten sinkender Logistik- und Informationskosten von kurzer Dauer; die Konkurrenz kann diese Strategie schnell imitieren. Aus dem Ausland drängen Serviceanbieter nach Europa. Die Entwicklung innovativer Dienstleistungen stellt eine Chance dar, diesem Sog zu entkommen. Allerdings nur, wenn die

neuen Services keine reinen Kostentreiber oder Promotiongags sind, sondern echte Werte für den Kunden schaffen. Strukturierte Innovationsprozesse stellen sicher, dass die wichtigen Aufgaben rechtzeitig durchgeführt werden. Die von uns untersuchten erfolgreichen Unternehmen im Dienstleistungsbereich konnten die Entwicklungskosten deutlich senken und die Servicequalität erhöhen.

Wohin geht die Reise? Der Dienstleistungssektor wird europaweit weiterhin stark wachsen. In den nächsten Jahren wird sich die Art, wie Unternehmen Leistungen entwickeln und erbringen, unter anderem durch neue Informations- und Kommunikationstechnik verändern. So verbessern größere technische Bandbreiten die Qualität der Kommunikation und ermöglichen den Einsatz IT-unterstützter dezentraler Teamarbeit. Kunden kann die Technik ein Gefühl sozialer Nähe vermitteln; mit Hilfe neuer Kommunikationsmittel werden noch mehr Unternehmen Services ins kostengünstige Ausland verlagern. Das lokale Friseurgeschäft überlebt auch ohne Service Engineering. Aber internationale Firmen mit komplexem Leistungsportfolio tun gut daran, ihre Services zu analysieren und systematisch zu managen. ■

SERVICE

LITERATUR

GASSMANN, O.; KOBE, C.; VOIT, E.:
High-Risk-Projekte. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen, Springer 2001.
BULLINGER, H.-J.; SCHEER, A.-W.:
Service Engineering, Springer 2003.

HBM ONLINE

THOMKE, S.: *Innovationen für den Service*, in:
Harvard Businessmanager, Juli 2003, Seite 44–59,
Produktnummer 200307044.
(zu beziehen über www.harvardbusinessmanager.de)

INTERNET

*Institut für Technologiemanagement an
der Universität St. Gallen: www.item.unisg.ch*

KONTAKT ZU DEN AUTOREN

oliver.gassmann@unisg.ch
lorenz.keller@juliusbaer.com

© 2004 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200408049, siehe Seite 112